

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Rediseño de Manuales Operativos Incluyendo Indicadores de Gestión para la

Cocina de Bankers Club

ADMI-1338

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Turismo

Presentado por:

Núñez Marcial Guillermo Joel

Maza Castillo Valeria Alexandra

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico a mi madre y mi padre, quienes son el soporte de todo lo que he logrado. A mi querida Bonifacia, cuya efimera vida me demostró lo que es amar. Y a quien está leyendo esto, quien en afán de conocimiento se vuelve heredero de esfuerzos previos.

Guillermo Núñez

Dedico este trabajo a mis padres, por su apoyo incondicional. A mis hermanitos Celeste y Joel, por ser mis mejores amigos, a Paula, por acompañarme, alentarme y recordarme que sí podía. A mis docentes, por su guía y enseñanzas, y a Guillermo, por el respaldo y el esfuerzo compartido. A Lauffey, Mimi y Jonás, por la alegría y calma que me dan incluso en los días más exigentes. También me lo dedico a mí, por la constancia y por no rendirme; y a César, por su ayuda y por facilitarme los medios para lograrlo.

Valeria Maza.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a el chef Diego Hermosa y su asistente Danna Mora, quienes siempre estuvieron dispuestos para los requerimientos de este equipo, a nuestra tutora de tesis María Fernanda por su apoyo en la concepción de este trabajo y a nuestro tutor de materia Matías Pecot por su corrección y guía en este escrito. Y a mis amigos que hicieron del estudio más ameno.

Guillermo Núñez.

Gracias Guillermo, por acompañarme en este proceso, sin ti esto no habría sido igual. A la profesora María Fernanda, por su paciencia, guía y compromiso; y al profesor Matías, por sus aportes y enseñanzas que enriquecieron este trabajo. A mis padres y hermanos, gracias por su amor y por creer en mí incluso en los días difíciles. Y a todo el equipo del Bankers Club, por abrirnos las puertas, brindarnos su colaboración y confiar en este proyecto. Dios les pague.

Valeria Maza.

Declaración Expresa


Nosotros, Guillermo Joel Nuñez Marcial y Valeria Alexandra Maza Castillo acordamos y reconocemos que:

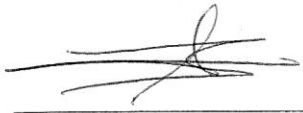
La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 21 de octubre del 2025.


Guillermo Joel Nuñez
Marcial


Valeria Alexandra Maza
Castillo

Evaluadores

Pecot Mathias Max Claude

Profesor de Materia

María Fernanda Salas Puente

Tutor de proyecto

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo rediseñar los manuales operativos e incorporar indicadores de gestión para el área de cocina del Bankers Club de Guayaquil, con el fin de optimizar procesos y mejorar su eficiencia operativa. Se justifica por la obsolescencia de manuales vigentes y la ausencia de un sistema formal de medición del desempeño, lo que limita la estandarización y la toma de decisiones basadas en datos.

El desarrollo incluyó fases de descubrimiento, definición, ideación, prototipado y validación.

De este proceso resultó un dashboard accionable para la gestión de datos y creación de un informe que se convirtió en una herramienta efectiva para la toma de decisiones operativas de parte del chef ejecutivo de la cocina. Este estudio aportó un modelo de gestión operativa basado en datos, vinculando así la gestión y gastronomía con el desarrollo de un sistema que aporta organización al sector. Se concluye que la metodología es efectiva para diseñar la solución centrada en el usuario y adaptada al contexto operativo, así el dashboard con sus indicadores constituye una herramienta viable y de bajo costo para mejorar la gestión, alinear procesos con los objetivos de desarrollo sostenible 8 y 12, y fomentar una cultura de mejora continua en una cocina profesional.

Palabras Clave: Manejo de datos, Manuales, Alta cocina, Design Thinking, Dashboard

Abstract

This project aims to redesign the operational manuals and incorporate management indicators for the kitchen area of the Bankers Club in Guayaquil, to optimize processes and improve operational efficiency. It is justified by the obsolescence of the current manuals and the absence of a formal performance measurement system, which limits standardization and data-driven decision-making.

The development process included phases of discovery, definition, ideation, prototyping, and validation. This process resulted in an actionable dashboard for data management and the creation of a report that became an effective tool for operational decision-making by the executive chef. This study contributed to a data-driven operational management model, thus linking management and gastronomy with the development of a system that brings organization to the sector. It is concluded that the methodology is effective for designing a user-centered solution adapted to the operational context; thus, the dashboard with its indicators constitutes a viable and low-cost tool to improve management, align processes with sustainable development goals 8 and 12, and foster a culture of continuous improvement in a professional kitchen.

Keywords: *Data management, Manuals, Haute cuisine, Design Thinking, Dashboard*

Índice general

Resumen.....	I
<i>Abstract</i>	II
Índice general.....	III
Marco Conceptual.....	V
Índice de figuras.....	VI
Índice de tablas.....	VI
Capítulo 1.....	1
1. Introducción.....	2
1.2 Descripción del Problema.....	2
1.3 Justificación del Problema.....	3
1.4 Objetivos.....	4
<i>1.4.1 Objetivo general</i>	4
<i>1.4.2 Objetivos específicos</i>	4
1.5 Marco Teórico.....	5
Capítulo 2.....	8
2. Metodología.....	9
2.1 Marco metodológico por objetivo específico.....	11
<i>2.1.1 Fase de descubrimiento y generación de empatía: herramientas, datos y análisis</i>	12
<i>2.1.2 Fase de definición: matriz de brechas y punto de vista (POV)</i>	13
<i>2.1.3 Fase de ideación: selección de indicadores y estructura del tablero</i>	13
<i>2.1.4 Fase de prototipado: manuales operativos + datasets + dashboard</i>	14
2.2 Metodología para análisis económico y financiero.....	15
2.3 Consideraciones de rigor y ética.....	16
Capítulo 3.....	18
3. Resultados y análisis.....	19
3.1 Análisis de la situación, recolección de datos y entrevistas.....	19
3.1.1 Actividades realizadas.....	19
3.1.2 Hallazgos clave:.....	20
3.2 Prototipado de tablero de indicadores.....	21
3.2.1 Generación de ideas.....	21
3.2.2 Desarrollo de prototipos.....	22
3.2.3 Hallazgos clave.....	23
3.3 Experimentación y validación.....	23
3.3.1 Experimentación.....	23
3.3.2 Resultados.....	25

3.4. Prototipo final y propuesta de valor	25
3.4.1 Prototipo final	25
3.4.2 Propuesta de Valor	26
3.5 Componente financiero	27
3.5.1 Análisis del desarrollo.....	27
3.5.2 Análisis de implementación	27
Capítulo 4	30
4. Conclusiones y Recomendaciones	31
4.1. Conclusiones	31
4.2 Recomendaciones.....	33
Referencias	34
Apéndices	38

Marco Conceptual

Manual operativo: Documento técnico que describe procedimientos estandarizados y responsabilidades de cada cargo. Su finalidad es garantizar uniformidad y servir como instrumento de capacitación (Kotler et al., 2021).

Indicador de gestión: Medida cuantitativa o cualitativa que evalúa el desempeño de una actividad frente a una meta (Parmenter, 2019).

Productividad: Relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados. Refleja la eficiencia con la que se convierten los recursos en valor para el usuario (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2019).

Eficiencia operativa: Capacidad para lograr el máximo resultado con el mínimo desperdicio de recursos (Slack & Brandon-Jones, 2022).

Rediseño organizacional: Proceso de revisión estructural y procedimental que busca mejorar la efectividad de las operaciones.

Cocina profesional: Espacio donde convergen procesos técnicos y administrativos regidos por normas de higiene, seguridad y calidad (Gisslen, 2018).

Índice de figuras

Figura 1. Metodología Design Thinking aplicada al diagnóstico y mejora de procesos	10
Figura 2 Flujo de trabajo en la cocina.....	19
Figura 3 Estación caliente.....	20
Figura 4 Mapa de Empatía.....	20
Figura 5 Primer dataset.....	22
Figura 6 Primer bosquejo de manual.....	22
Figura 7 Segundo prototipo de dashboard.....	23
Figura 8 Prototipo de manual.....	24

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen del análisis económico y financiero.....	16
Tabla 2 Indicadores resultados del brainstorming.....	21
Tabla 3 Evaluación de la propuesta de valor.....	26
Tabla 4 Partes de desarrollo de un Dashboard.....	27
Tabla 5 Presupuesto mínimo estimado en dólares.....	28
Tabla 6 Costos recurrentes anuales.....	29

Capítulo 1

1. Introducción

El Bankers Club de Guayaquil es una institución privada empresarial reconocida por la calidad de sus servicios gastronómicos, los cuales constituyen un elemento central de su identidad. En la actualidad, el área de cocina enfrenta el desafío de mantener su alto estándar operativo frente a un entorno culinario competitivo y en constante transformación, puesto que, los procesos internos establecidos en manuales elaborados en 2011, ya no reflejan con precisión las dinámicas actuales del trabajo ni las necesidades del personal.

El presente proyecto, titulado “Rediseño de manuales operativos incluyendo indicadores de gestión para el área de cocina del Bankers Club”, busca fortalecer la gestión interna de este departamento mediante la actualización de procedimientos y la incorporación de herramientas de medición que permitan cuantificar la productividad y la eficiencia operativa.

El proyecto se enmarca en la metodología Design Thinking, que facilita un proceso iterativo de comprensión, ideación, prototipado y validación, con la participación activa del chef ejecutivo, los jefes de partida y el personal operativo, esta metodología permitirá desarrollar soluciones centradas en el usuario, sostenibles y adaptadas al contexto real de la cocina. De esta forma, el trabajo contribuye a la mejora continua del servicio gastronómico del club, la satisfacción del cliente interno y la consolidación de una cultura de gestión basada en datos.

1.2 Descripción del Problema

El área de cocina del Bankers Club opera actualmente con una estructura jerárquica compuesta por un chef ejecutivo, un sous chef, jefes de partida y un equipo de cocineros y auxiliares distribuidos entre las secciones fría, caliente, panadería y pastelería. Esta organización ha demostrado eficiencia en la atención diaria, sin embargo, el crecimiento del

volumen de eventos, la diversidad de menús y la incorporación de nuevos colaboradores han puesto en evidencia la falta de actualización de los manuales operativos y la ausencia de un sistema formal de indicadores de gestión.

El último manual, redactado hace más de una década, no contempla los nuevos equipos, recetas, flujos de trabajo ni las actuales condiciones de servicio. Asimismo, la falta de procedimientos adaptados al contexto contemporáneo genera diferencias entre la planificación y la ejecución real, afectando la estandarización, la comunicación y la medición de la productividad.

De acuerdo con Davis y Chase (2017), la estandarización de procesos en servicios alimentarios es esencial para mantener la coherencia operativa y reducir la variabilidad en los resultados. De la misma manera, la carencia de mecanismos de control de desempeño también impide al chef ejecutivo evaluar objetivamente el rendimiento del equipo o la eficiencia de las partidas.

Además, esta situación impacta en aspectos organizacionales como la distribución de tareas, la gestión de insumos y la capacidad de respuesta en eventos de gran escala. Y, la falta de indicadores de productividad limita la posibilidad de establecer metas claras y medir avances, dificultando la toma de decisiones informadas.

El proyecto contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 12 (Producción y consumo responsables), al promover una gestión eficiente y responsable dentro de una organización gastronómica

1.3 Justificación del Problema

Actualizar los manuales operativos y desarrollar indicadores de gestión constituye una acción estratégica para el Bankers Club, pues permitirá mejorar la eficiencia, reducir los desperdicios y elevar mucho más la calidad del servicio gastronómico. La elaboración de

documentos claros, precisos y medibles proporcionará al personal una guía actualizada de procedimientos y responsabilidades, fomentando la organización y el trabajo colaborativo.

Desde una perspectiva académica y profesional, el proyecto integra conocimientos de gestión, administración, gastronomía y turismo, todo esto con un diseño centrado en el usuario, alineándose con el enfoque interdisciplinar de la carrera de Turismo. Además, promueve una práctica innovadora al combinar la metodología Design Thinking con herramientas de gestión cuantitativa, lo que permitirá prototipar soluciones adaptadas al contexto del sector gastronómico.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Rediseñar los manuales operativos del área de cocina incorporando indicadores de gestión y herramientas de medición de productividad, optimizando los procesos y mejorando la eficiencia operativa del Bankers Club.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el flujo real de trabajo mediante la observación y entrevistas, identificando las brechas operativas y las necesidades específicas de cada estación.
- Prototipar un tablero de control de productividad desarrollado en hoja de cálculo para el área de cocina, que incluya procedimientos estandarizados e indicadores de productividad y eficiencia.
- Validar los manuales actualizados y el tablero de control de indicadores con el chef ejecutivo y los jefes de partida, obteniendo retroalimentación para la elaboración del entregable definitivo.

1.5 Marco Teórico

Las cocinas profesionales constituyen sistemas de producción de alta complejidad donde se integran procesos humanos, técnicos y logísticos. Según Fitzsimmons y Fitzsimmons (2019), la gestión de operaciones en servicios se enfoca en transformar insumos en resultados medibles mediante la optimización de recursos, el control de procesos y la estandarización de tareas. En el contexto gastronómico, estos principios permiten equilibrar calidad, costos y tiempo, garantizando la consistencia del producto final.

Estudios recientes sobre medición de productividad en el sector de alimentos destacan la importancia de los indicadores de desempeño. Choi et al. (2024) aplicaron un modelo de análisis envolvente de datos (DEA) en hoteles, demostrando que el uso de indicadores vinculados al trabajo humano y a los insumos reduce costos y mejora la eficiencia operativa.

En cocinas institucionales, la productividad no solo depende del número de platos servidos, sino también del uso eficiente de recursos como energía, agua, alimentos y tiempo. Chan y Hsu (2016) afirman que la productividad gastronómica implica medir tanto la producción tangible como el valor percibido del servicio, lo cual respalda la necesidad del rediseño de manuales operativos como herramienta para documentar procedimientos y facilitar la medición sistemática de resultados.

Los indicadores que se desarrollaran deben poseer las siguientes características, los datos necesarios deben tener facilidad de recolección, ya sea por observación o utilizando herramientas que la cocina ya utilicé como puntos de facturación, útiles dentro del contexto del Bankers, el problema que el chef ejecutivo presenta requiere de que se muestre la producción actual y situación de carga de trabajo dentro del área.

El enfoque de Design Thinking promueve la resolución de problemas complejos a través de la empatía, la experimentación y la cocreación. Brown (2019) sostiene que esta metodología favorece la innovación centrada en las personas, al integrar observación directa, ideación y prototipado. Liedtka (2018) complementa que los proyectos basados en este

enfoque son especialmente útiles en organizaciones de servicios porque transforman la cultura interna y fomentan la adaptación continua.

La gestión de calidad total y la mejora continua son pilares del rediseño organizacional. Evans y Lindsay (2020) explican que estandarizar procesos mediante manuales operativos reduce la variabilidad y fortalece la comunicación interna, mejorando la seguridad alimentaria y la eficiencia. Por su parte, la norma ISO 22000:2018 establece los requisitos para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria basado en riesgos y puntos críticos de control (HACCP). De acuerdo con la FAO (2022), los sistemas de control y medición de procesos son esenciales para garantizar la sostenibilidad operativa de los servicios de comida.

El Design Thinking permite que el proceso para la creación de una solución sea iterativo, dentro del contexto de producción gastronómica, no solo dentro de una cocina profesional. La documentación es clave para entender cómo funciona cualquier área de producción de alimentos, cuáles son los estándares sanitarios y legales dentro del contexto turístico y gastronómico. Además de conceptos teóricos de gestión y control en sistemas de producción.

Marco legal y ético

El funcionamiento del área de cocina del Bankers Club está regulado por la legislación ecuatoriana sobre inocuidad, salud laboral y gestión turística:

- **Ley Orgánica de Salud** (Registro Oficial 423, 2006): regula la producción y manipulación de alimentos, exigiendo normas sanitarias y capacitación permanente.
- **Reglamento Sanitario de los Alimentos** (ARCSA, Acuerdo 067, 2015): establece condiciones de infraestructura, limpieza, almacenamiento y control de plagas.
- **Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 22000:2018**: adopta los estándares internacionales de gestión de inocuidad alimentaria.

- **Reglamento General de Actividades Turísticas** (Ministerio de Turismo, 2019):
exige manuales de procedimientos, capacitación y cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

El rediseño de manuales e indicadores debe sustentarse en la ética profesional y la responsabilidad social, promoviendo el bienestar del personal y el uso formativo de los indicadores, estos deben servir para aprender y mejorar, no para sancionar, fortaleciendo la cultura de respeto y cooperación en la cocina.

Capítulo 2

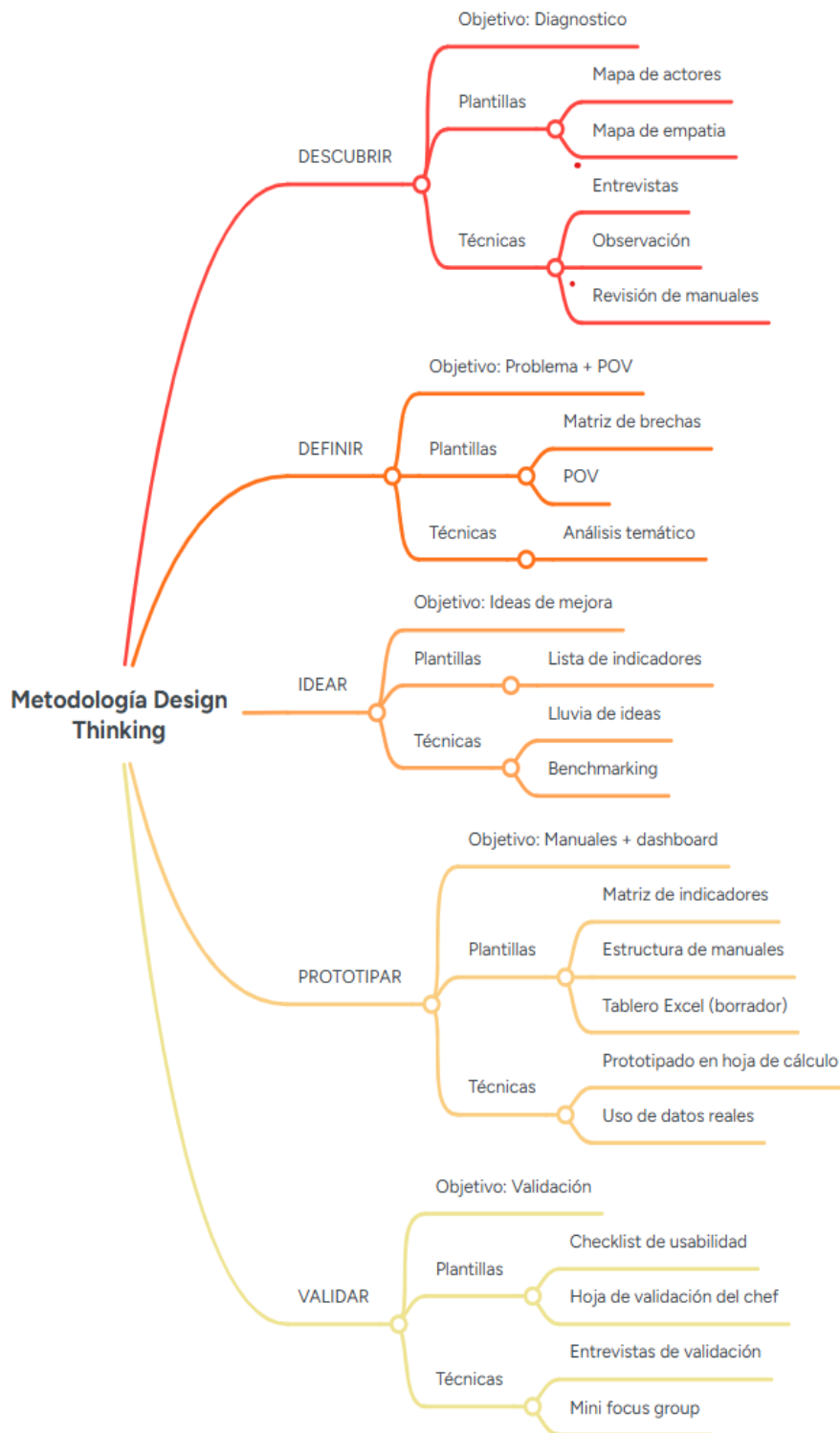
2. Metodología.

El proyecto se desarrolló como un estudio de caso aplicado en el área de cocina del Bankers Club, con un enfoque mixto: cualitativo para comprender procesos, brechas y necesidades del personal, y cuantitativo para estructurar un sistema de indicadores orientado a productividad y eficiencia. El diseño metodológico se consideró pertinente porque el problema se manifestó en un contexto real y delimitado siendo una cocina profesional con estaciones y puntos de venta diferenciados, donde era necesario diagnosticar, rediseñar documentación operativa y construir un mecanismo de medición replicable. En línea con Creswell., et al. (2018), el estudio de caso permitió analizar un fenómeno organizacional complejo desde múltiples fuentes de evidencia, manteniendo la coherencia entre diagnóstico, intervención y validación.

La estrategia de diseño se basó en Design Thinking como enfoque iterativo centrado en el usuario interno, en este caso el chef ejecutivo, jefes de partida y personal operativo. Se trabajó con las fases descubrir/empatizar, definir, idear, prototipar y validar, integrando investigación de campo y desarrollo de prototipos. Este enfoque se utilizó porque facilita el co diseño de soluciones en organizaciones de servicios y permite convertir información cualitativa como necesidades, fricciones y percepciones en decisiones de diseño operacionalizables (Brown, 2019; Liedtka, 2018).

En términos de evaluación de efectos, el proyecto se aproximó a un diseño pre y post sustentado en datos históricos disponibles como comandas y registros operativos desde febrero a noviembre, complementados posteriormente con levantamiento in situ. Se asumió que los cambios en productividad y eficiencia se observarían comparando la línea base contra los resultados del piloto, reconociendo que la atribución causal era cuasi experimental y que, por tanto, se reforzó con triangulación de datos, validación con expertos internos y control de supuestos (Yin, 2018).

Figura 1
Metodología Design Thinking aplicada al diagnóstico y mejora de procesos



Nota. La figura muestra la estructura y aplicación de la metodología Design Thinking utilizada en el proyecto, indicando las fases, objetivos y herramientas aplicadas en cada etapa del proceso.

2.1 Marco metodológico por objetivo específico

La metodología se organizó en función de los objetivos específicos y de la lógica de Design Thinking, de modo que cada objetivo se vinculó con herramientas, datos a recolectar, forma de análisis, productos intermedios y criterio de cumplimiento. En la práctica, el trabajo metodológico se estructuró así:

Objetivo 1: Analizar manuales existentes y flujo real de trabajo para identificar brechas por estación.

Se levantó evidencia documental como los manuales antiguos, formatos y recetarios, evidencia cualitativa del equipo como entrevistas y evidencia observacional del flujo real con observación directa y registro de tiempos. Se diseñaron instrumentos breves para uso en campo, con variables operativas clave: secuencia de tareas por estación, puntos de fricción, coordinación, tiempos de preparación y criterios de calidad. La comparación entre lo prescrito y lo ejecutado permitió construir una matriz de brechas por estación y por tipo de servicio, que funcionó como base para la definición del punto de vista (POV) y para priorizar qué procesos debían estandarizarse primero (Slack & Brandon-Jones, 2022).

Objetivo 2: Prototipar un tablero de control en hoja de cálculo con procedimientos e indicadores.

Se diseñó una arquitectura de datos basada en datasets y reglas de validación con campos obligatorios, listas desplegadas, y consistencia temporal, de tal manera que el tablero pudiera alimentarse con información real sin depender de cálculos manuales dispersos. Los indicadores se definieron con su ficha técnica. La lógica de KPI se alineó a la recomendación de evitar métricas excesivas y privilegiar indicadores accionables, interpretables y vinculados a decisiones de personal, tiempos y costos.

Objetivo 3: Validar manuales y tablero con chef ejecutivo y jefes de partida, incorporando retroalimentación.

La validación se realizó como evaluación de usabilidad y pertinencia operativa: se revisó si los manuales eran claros, aplicables por estación y consistentes con el flujo real; y si el tablero entregaba resultados comprensibles para decisiones como carga de trabajo, productividad y costo. Para esto se utilizaron instrumentos de validación como checklist y matriz de mejoras, y se definió un piloto de experimentación en campo, donde equipos de trabajo aplicaron procedimientos e indicadores en un periodo corto, registrando datos comparables con la línea base.

2.1.1 Fase de descubrimiento y generación de empatía: herramientas, datos y análisis

En la fase de descubrimiento se levantó información sobre el contexto de la cocina, los procesos actuales y las percepciones del personal. Se utilizaron las siguientes herramientas y plantillas:

a) Mapa de actores

Se elaboró un mapa de actores para identificar a los grupos implicados en el funcionamiento de la cocina como chef, jefes de partida, cocineros, auxiliares, administración, proveedores y socios. Asimismo, se consideraron herramientas estratégicas para analizar el nivel de influencia e interés de cada actor y orientar la participación en proyectos de diseño de servicios (Giordano et al., 2018).

b) Mapas de empatía

Se construyeron mapas de empatía para dos perfiles clave: chef ejecutivo y jefes de partida. Gibbons (2018), define al mapa de empatía como una visualización colaborativa que organiza lo que un usuario “ve, oye, piensa, siente y hace” y ayuda a crear una comprensión compartida de sus necesidades.

c) Entrevistas semiestructuradas

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas para captar el “por qué” detrás de los problemas de la falta de actualización de procesos, diferencias entre turnos, ausencia de criterios homogéneos para medir tiempos y rendimiento. El formato de entrevista se mantuvo en anexos para cumplir con la estructura del documento; en el cuerpo del capítulo se reportó su propósito, a quién se aplicó y cómo se analizó. El uso de entrevista semiestructurada se justificó por su capacidad de mantener comparabilidad entre participantes sin perder profundidad (Creswell & Creswell, 2018).

Los datos cualitativos se analizaron mediante análisis temático, siguiendo las etapas de codificación y construcción de temas propuestas por Braun y Clarke (2023), lo que permitió identificar brechas entre los manuales y la práctica, problemas recurrentes y necesidades específicas de información.

2.1.2 Fase de definición: matriz de brechas y punto de vista (POV)

Con base en el descubrimiento, se elaboró una matriz de brechas que integró: lo que decían los manuales, lo que ocurría en la operación real, y lo que el personal consideraba necesario para trabajar con orden y medir desempeño. Esta matriz permitió formular un POV enfocado en el usuario interno: la cocina requería procedimientos actualizados por estación y un sistema de medición que conectara volumen de producción, tiempos y costos, de manera que el chef pudiera tomar decisiones con evidencia y no solo con percepción.

2.1.3 Fase de ideación: selección de indicadores y estructura del tablero

Se organizaron sesiones de lluvia de ideas con María Fernanda Salas. MSc., profesional con amplia trayectoria en el ámbito gastronómico y educativo, para generar propuestas de:

- Estructura y contenido de los nuevos manuales.
- Listado inicial de indicadores operativos y económico–financieros.

- Formato deseado del tablero de control.

Se utilizaron técnicas de *brainstorming* guiado, listas de ideas y comparación con buenas prácticas de manuales gastronómicos y cuadros de mando en alimentos y bebidas descritos en la literatura (Dopson & Hayes, 2019).

A partir de estas sesiones se seleccionó el conjunto de indicadores prioritarios y se definió la estructura del tablero: una hoja de dataset por indicador y una hoja de resumen con gráficos para el chef.

2.1.4 Fase de prototipado: manuales operativos + datasets + dashboard

En la fase de prototipado se desarrolló el diseño conceptual y detallado del producto se rediseñaron los manuales operativos tipo guía por estación, integrando principios técnicos. También, se construyeron los conjuntos de datos en Excel que alimentaron los indicadores.

Se diseñó la estructura del tablero de control, con tablas dinámicas y gráficos que permitieron visualizar el comportamiento de los indicadores por punto de venta y por periodo según su aplicación.

a) Manuales operativos actualizados por estación.

Se rediseñaron manuales tipo guía, incorporando estandarización de tareas, responsabilidades y flujos por tipo de servicio. La estandarización se fundamentó en gestión de operaciones y control de variabilidad, ya que permite reducir errores y asegurar consistencia (Slack & Brandon-Jones, 2022). En el componente técnico de cocina se consideraron lineamientos de cocina profesional y principios de inocuidad alimentaria.

b) Tablero de indicadores con datasets estructurados.

Se construyó el tablero con una lógica de “dataset → cálculo → visualización”, este diseño partió de que los indicadores solo funcionarían de forma sostenible si los datos se capturaban en tablas limpias y consistentes. Por ello se trabajó con datasets que separaron: registros diarios/por turno, datos de producción/recetas y consolidado mensual económico.

Esta estructura redujo errores y permitió automatizar tablas dinámicas y gráficos. Asimismo, los indicadores se calcularon con base en datos históricos disponibles y campos a levantar in situ como los tiempos de servicio.

Fase de validación

Finalmente, se llevaron a cabo sesiones de validación con el chef ejecutivo. Se utilizaron:

- Una lista de verificación de usabilidad de tablero y manual.
- Una matriz de retroalimentación “lo que funciona / lo que se puede mejorar”.

Las herramientas de validación retomaron principios de evaluación de usabilidad y documentación técnica que recomiendan el uso de listas de verificación y retroalimentación estructurada para mejorar la experiencia de usuario.

Las observaciones recogidas se sistematizaron y se incorporaron en una versión ajustada de los manuales y del tablero.

2.2 Metodología para análisis económico y financiero

Se orientó a estimar cuánto costó implementar el prototipo de solución, y a valorar su impacto esperado sobre los costos de operación del área de cocina. Para ello se trabajó con información interna, complementada con referencias de la literatura sobre *Food Cost*, costo laboral y gestión financiera en servicios de alimentos, de modo que los resultados fueran comparables con parámetros habituales del sector.

Metodológicamente, el análisis se estructuró en una secuencia que combinó: la elaboración de un presupuesto operativo base y un presupuesto con propuesta, el costeo detallado de las actividades necesarias para implementar el prototipo, la proyección de un flujo de caja a 12 meses y el cálculo de ratios financieros clave. Con el fin de presentar de forma clara esta ruta metodológica, en la tabla se resume cada etapa, lo que se realizó en ella y el producto principal obtenido.

Tabla 1*Resumen del análisis económico y financiero*

Nombre de la etapa	Resumen	Producto principal
Propósito del componente	Definir costo de implementación y viabilidad económica de la propuesta.	Objetivo específico del componente
Recolección de datos	Levantar ventas, costos de alimentos, nómina, datos de eventos y tiempos de trabajo.	Base de datos económico financiera
Presupuesto operativo base y con propuesta	Elaborar presupuesto actual y presupuesto con mejoras por manuales e indicadores.	Comparación de costos y ahorro potencial
Costeo de la propuesta	Valorar actividades de diseño, capacitación, registro y mantenimiento del sistema.	Costo total de implementación del prototipo
Flujo de caja proyectado (12 meses)	Proyectar entradas y salidas de caja para escenario sin y con propuesta.	Flujo de caja comparativo
Ratios financieros	Calcular Food Cost %, costo laboral %, ventas por empleado	Indicadores financieros clave
Validación con actores clave	Revisar y discutir resultados con chef y área administrativa.	Supuestos afinados y resultados validados

Nota. La tabla muestra la metodología de análisis financiero utilizada para evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Esta secuencia permitió describir de manera transparente cómo se identificaron los efectos económicos asociados a la propuesta: por un lado, al comparar el presupuesto base con el presupuesto con propuesta y el flujo de caja proyectado, se estimaron los ahorros potenciales en costos de alimentos y mano de obra; por otro, al costear las actividades de diseño, capacitación y mantenimiento, se obtuvo el costo total de implementación del prototipo.

2.3 Consideraciones de rigor y ética

El proyecto se condujo respetando principios de ética en investigación y en gestión de información organizacional, y la participación del personal de cocina en entrevistas, observaciones y validaciones se realizó de manera voluntaria, previa explicación de los objetivos del estudio y asegurando confidencialidad de opiniones y datos personales.

Los registros económicos se trataron como información sensible de la empresa; por ello, en el informe académico se presentaron únicamente datos agregados y anonimizados.

Por otro lado, los indicadores se emplearon con un enfoque formativo y no punitivo, orientado a la mejora de procesos y no a la evaluación individual de desempeño.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis

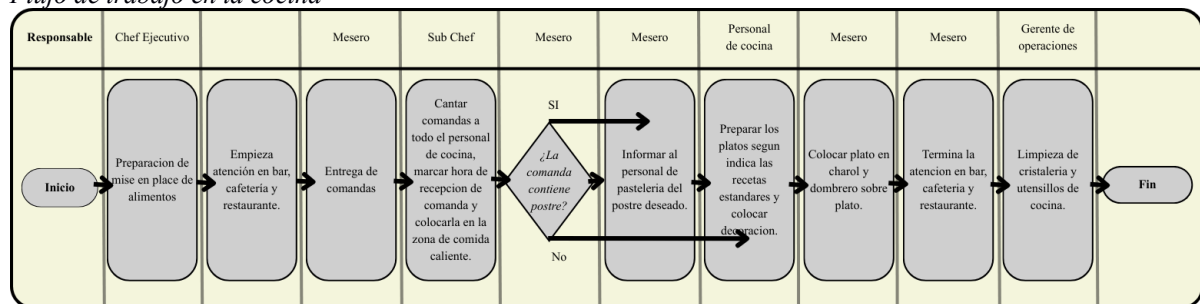
3.1 Análisis de la situación, recolección de datos y entrevistas.

3.1.1 Actividades realizadas.

A través de la recolección de datos, entrevistas y plantillas se analizó el flujo de trabajo en la cocina del Bankers. Esta fase fue fundamental para comprender las dinámicas humanas y empatizar con el cliente, sentando bases para el diseño centrado en el usuario.

Figura 2

Flujo de trabajo en la cocina



Nota. La figura muestra el flujo del proceso operativo del servicio de alimentos y bebidas, identificando las actividades y responsabilidades de cada puesto desde el inicio hasta el cierre del servicio.

Se aplicó una metodología cualitativa que incluyó observación directa no participativa dentro del flujo de trabajo de las estaciones, registrando secuencias, tiempos y puntos de fricción. Además de entrevistas al chef ejecutivo y jefes de partida dentro de la cocina.

Las entrevistas y observaciones fueron vitales para la creación de perfiles y mapas de empatía, además de definir claramente la principal preocupación del chef ejecutivo.

Figura 3
Estación caliente



Nota. La figura corresponde a un registro fotográfico obtenido mediante observación no participante, que evidencia el desarrollo de las actividades y dinámicas del proceso operativo sin intervención del investigador.

3.1.2 Hallazgos clave:

A partir de la información recolectada se identificaron los puntos de vista del chef ejecutivo y una necesidad de medición, existía una frustración compartida por la imposibilidad de evaluar objetivamente el desempeño o productividad de la cocina.

Figura 4
Mapa de Empatía



Nota. La figura presenta el mapa de empatía del chef ejecutivo, identificando sus percepciones, pensamientos, emociones y acciones frente a la gestión de procesos en el área de cocina.

Estos hallazgos validaron la hipótesis y definieron el punto de vista del usuario “El chef ejecutivo necesita indicadores de gestión claros para organizar mejor al equipo y medir su desempeño, porque actualmente toma decisiones con poca información”. Esto orientó el proyecto a una solución dual: Diseño de un manual y un sistema de medición accionable.

3.2 Prototipado de tablero de indicadores.

3.2.1 Generación de ideas

El segundo objetivo buscó materializar los hallazgos de la fase de descubrimiento en un prototipo tangible, integrando procedimientos estandarizados y un sistema de indicadores en un dashboard.

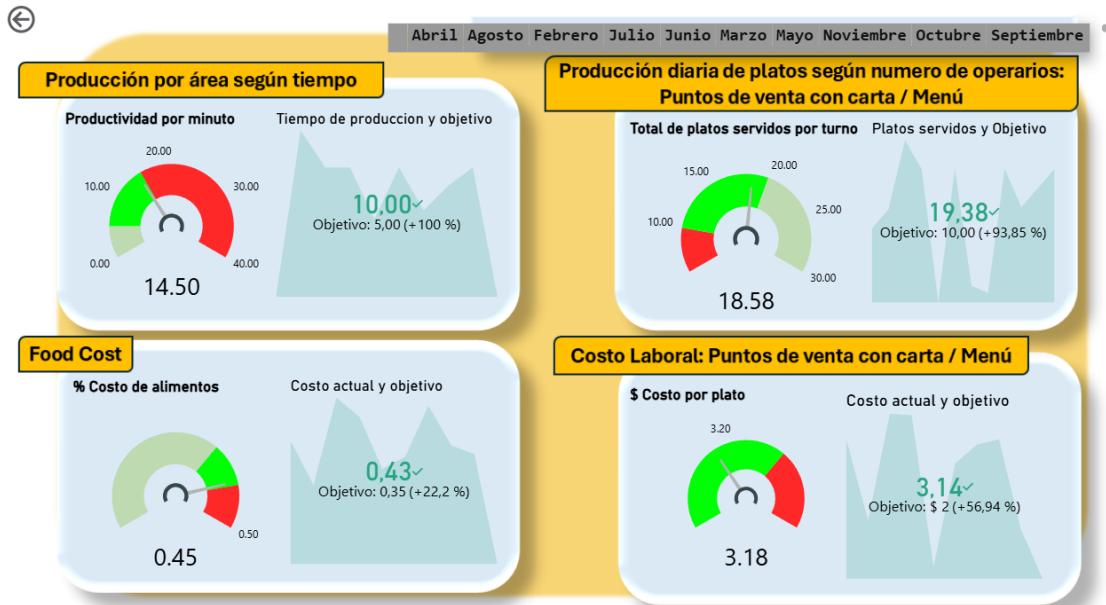
Se realizaron sesiones de brainstorming guiado con la experta del sector gastronómico M. Sc. María Fernanda Salas. Partiendo de buenas prácticas y las necesidades identificadas se generó una lista de siete indicadores.

Tabla 2
Indicadores resultados del brainstorming

Indicador	Fórmula
Productividad del personal de cocina por área	Numero de platos servidos / número de horas trabajadas.
Tiempo promedio de preparación por tipo de plato	Suma total de tiempo de preparación por tipo de servicio / número de horas trabajadas
Costo de alimentos	(Costo total de alimentos/Venta de alimentos) * 100
Cumplimiento de producción estandarizada	(Platos elaborados según receta/ Verificados) *100
Costo laboral	Costos de sueldo por día / Platos servidos
Productividad total	Ventas netas / Empleados de cocina
Tiempo promedio de producción	Tiempo total / Numero de platos servidos

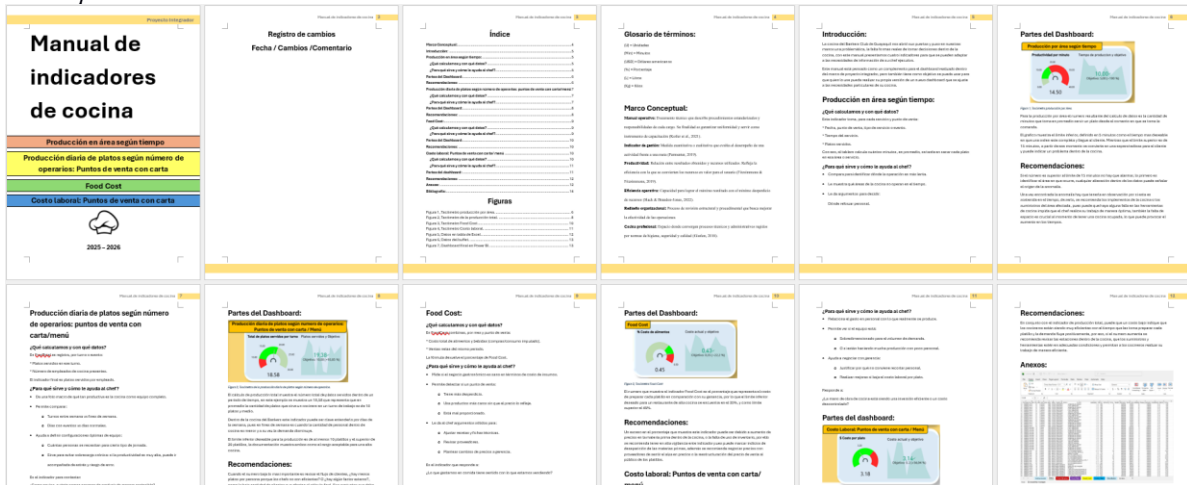
Nota. Los indicadores se definieron mediante *brainstorming* con el equipo de cocina.

Elaboración propia (2025).



Nota. La figura presenta el tablero de control de indicadores operativos del área de cocina, donde se visualizan la productividad, el *food cost*, el costo laboral y el cumplimiento de objetivos por período.

Figura 8
Prototipo de manual



Nota. La figura corresponde al manual de indicadores de cocina, que describe la metodología, fórmulas, interpretación y uso de los indicadores propuestos para el control y mejora del desempeño operativo.

En el acercamiento el cliente tuvo contacto controlado con la herramienta lo que genero retroalimentación acerca de la usabilidad del prototipo, como funciona y que se puede mejorar.

3.3.2 Resultados

La recepción fue positiva, los usuarios destacaron la claridad del gráfico y la presentación profesional de la herramienta. La retroalimentación generó sugerencias en los próximos cambios para el prototipo final como lo es la necesidad de incluir una herramienta visual adicional al dashboard para realizar la presentación de resultados luego del uso de este.

Dentro de la cocina se descubrió que el manejo de datos está disperso en diferentes sistemas, lo que complica su recolección y depuración para el uso dentro de la herramienta. Se simplificó el uso de los datos a el sistema de ventas diario para su uso como principal fuente de datos.

La cocina tiene diversos puntos de ventas pero dentro de su organización no se cuenta con personal extra o zonas dedicadas para cada punto, lo que entorpece la claridad de los datos y la discriminación para toma de decisiones que afecten a un punto de venta en concreto. La cocina trabaja como una unidad que divide sus esfuerzos en responder a cuatro puntos de venta distintos. El uso de una herramienta para reportes de cocina como el que proponemos podría llevar al cliente a pensar en unificar sus datos en un solo sistema, ya sea actualizando herramientas o eliminando algunas ya existentes y así conseguir mejores resultados dentro de la gestión de la cocina.

3.4. Prototipo final y propuesta de valor

3.4.1 Prototipo final

El prototipo final incluye cuatro componentes: Un formato para la implementación de data. Dashboard en PowerBI que transforme los datos en una representación visual (Revisar apéndice I). Un manual que explique el uso de la herramienta y la utilidad de cada indicador al momento de tomar decisiones en la cocina (Revisar apéndice H). Un formato para informe final que explique y de sugerencias en base a la presentación del Dashboard (Revisar apéndice J).

3.4.2 Propuesta de Valor

El proyecto aborda una necesidad específica crítica de gestión basada en datos en una cocina profesional. Entre sus beneficios está la mejora en la toma de decisiones del chef y a su vez la gerencia, aumento de la eficiencia operativa al identificar y corregir situación que los indicadores, como Food Cost, pueden hacer visible además del fortalecimiento de la estandarización de resultados. Esto se alinea con los Objetivos de desarrollo Sostenible ocho y doce, al promover un entorno organizado y optimizar insumos respectivamente.

Tabla 3

Evaluación de la propuesta de valor

Nota. La tabla evalúa la propuesta de valor del dashboard de indicadores en términos de

Efectividad	El dashboard ofrece una visión consolidada de la productividad de la cocina.
Eficiencia	Optimiza procesos al reducir el tiempo de análisis manual de datos y dirigirlos hacia áreas específicas.
Atractividad	El diseño visual claro garantiza una experiencia de usuario accesible y una baja curva de aprendizaje.
Derecho a equivocarse	El sistema está diseñado para diagnosticar, no para sancionar. Identifica problemas de procesos antes de atribuir errores individuales fomentando la mejora continua en el área de cocina.

efectividad, eficiencia, atractivo y enfoque de mejora continua en el área de cocina.

Para el chef es importante materializar en datos la situación dentro de la cocina, lo que implica que esta herramienta le da resultados tangibles que puedan ser base para la toma de decisiones objetiva dentro de su cocina, reduciendo estrés operativo.

La propuesta no es solo una herramienta para uso único de una cocina, con la base que proponemos debe ser capaz de replicarse dentro de otras cocinas profesionales o otros contextos dentro del sector gastronómico, la clave es el uso de datos para la toma de decisiones de manera objetiva, afianzando su base con el compromiso en la profesionalización con el sector gastronómico y turístico del Ecuador.

3.5 Componente financiero

3.5.1 Análisis del desarrollo

El costo de desarrollo del prototipo fue asumido como inversión en capital intelectual para el proyecto académico. Estos costos son bajos en comparación a soluciones comerciales de alto valor.

Tabla 4

Partes de desarrollo de un Dashboard

Análisis	Levantamiento de datos y requisitos específicos de la cocina
Diseño	Diseño en herramientas graficas como maqueta del prototipo final
Dashboard	Construcción de modelo de datos y desarrollo de medidas en DAX, configuración y diseño de informes.
Costo de licencias	Licencia corporativa de PowerBI

Nota. La tabla describe las principales etapas y componentes considerados para el desarrollo del dashboard de indicadores del área de cocina.

3.5.2 Análisis de implementación

La implementación mínima del modelo de indicadores en el Bankers Club puede estructurarse como un piloto formal de 8 semanas, sin ampliar la nómina, siempre que se asigne un responsable interno para construir el tablero, estandarizar la captura de datos y asegurar su uso operativo.

En este escenario, se considera el mínimo de roles con un analista o responsable con dedicación parcial para estructurar base de datos, medidas y tablero; el líder de cocina como usuario clave para validar tiempos, fórmulas y lógica de los indicadores y soporte de baja dedicación para accesos y permisos.

Para aterrizar los valores al contexto, se usan como parámetros oficiales un Salario Básico Unificado 2026 concerniente a 482,00 dólares americanos (Ministerio del Trabajo,

2025), y el aporte patronal al IESS = 9,45% del salario (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, s. f.).

En software, el mínimo solicitado es una licencia Power BI Pro, cuyo costo publicado por Microsoft es 14,00 dólares americanos por usuario al mes, pagado anualmente (Microsoft, s. f.). Por otro lado, en equipamiento el piloto puede funcionar con infraestructura existente; sin embargo, para asegurar continuidad del registro de datos en cocina se considera un equipo básico como una tablet como costo incremental, y si el club ya cuenta con dispositivos, este rubro puede omitirse sin afectar el diseño del modelo.

Bajo estos supuestos, el costo se separa en:

- A. Arranque: lo necesario para implementar y dejar operativo el piloto y,
- B. Operación anual: lo mínimo para sostener el tablero con actualización y control básico.

Para el componente de personal, el cálculo se presenta como costo empresa simplificado considerando el aporte patronal, y sueldos referenciales ajustables a la nómina real del Bankers Club.

Tabla 5
Presupuesto mínimo estimado en dólares

Presupuesto estimado			
Rubro	Base	IVA 15%	Total
Personal mínimo (2 meses, un SBU por mes)	436,45	-	872,90
Power BI Pro (1 usuario/año)	14,00	2,10	32,20
Equipamiento básico	355,00	53,25	408,25
Capacitación corta y estandarización	500,00	75,00	575,00
SUBTOTAL			1.888,35
Contingencia (10%)			188,84
TOTAL			2.077,19

Nota. La tabla presenta el presupuesto mínimo estimado para la implementación del dashboard de indicadores en el área de cocina, considerando costos de personal, licencias, equipamiento, capacitación y contingencias.

Se incluye IVA como estimación conservadora dado que la tarifa general vigente es 15% (SRI, 2025).

Tabla 6
Costos recurrentes anuales

Rubro	Total anual
Renovación Power BI Pro (1 licencia, con IVA estimado)	193,20
Personal y mantenimiento	5.237,40
TOTAL ANUAL RECURRENTE	5.430,60

Nota. La tabla detalla los costos recurrentes anuales asociados a la operación y mantenimiento del dashboard de indicadores del área de cocina.

Con el enfoque mínimo, el costo de implementación monetaria del modelo se sitúa alrededor 2.077,19 dólares como inversión de arranque incluida contingencia y aproximadamente 5.430,60 dólares anuales para sostenerlo. En este escenario, el componente que más pesa no es la licencia, sino el tiempo mínimo de personal requerido para asegurar calidad del dato, validación con cocina y continuidad de uso.

Cabe estipular que el presente presupuesto analizado y presupuesto se realizó a fecha del 20 de enero del 2026, dentro de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Los valores estimados son referenciales y pueden variar por factores como la evolución del dinero en el tiempo, las estructuras salariales vigentes o la escala deseada para la implementación del sistema.

Capítulo 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

Tras la aplicación de la metodología Design Thinking y el desarrollo de las fases de diagnóstico, ideación, prototipado y validación en el área de cocina del Bankers Club, se presentan las conclusiones y recomendaciones orientadas a valorar el alcance del proyecto, su aporte práctico y sus posibilidades de continuidad.

4.1. Conclusiones

La metodología demostró ser efectiva para el diseño y mejora de procesos en un entorno operativo real, dado su enfoque iterativo y centrado en el usuario que permitió comprender brechas concretas entre lo establecido en documentos previos y la práctica cotidiana, facilitando la construcción de soluciones ajustadas a las dinámicas reales de la cocina y con mayor probabilidad de adopción.

En relación con el objetivo específico 1 “analizar el flujo real de trabajo mediante observación y entrevistas, e identificar brechas y necesidades por estación”, el nivel de cumplimiento fue alto, debido a que el diagnóstico permitió caracterizar el funcionamiento real del área, visibilizar puntos críticos y delimitar necesidades operativas específicas. Este resultado fue clave porque consolidó una base objetiva para orientar el rediseño de manuales y evitar decisiones sustentadas únicamente en percepciones o suposiciones.

Respecto al objetivo específico 2 “prototipar un tablero de control de productividad incorporando procedimientos estandarizados e indicadores”, el nivel de cumplimiento también fue alto, ya que el trabajo avanzó desde la estructuración de datasets e indicadores en hoja de cálculo hacia una visualización ejecutiva en Power BI. Esta progresión fortaleció la lectura gerencial del sistema y permitió integrar medición, seguimiento y comparación por periodos y por puntos de venta, sin perder la lógica inicial de un prototipo mínimo viable y escalable.

En cuanto al objetivo específico 3 “validar manuales actualizados y el tablero con el chef ejecutivo y jefes de partida”, se alcanzó un cumplimiento satisfactorio alto, dado que la retroalimentación obtenida permitió ajustar estructura, claridad y aplicabilidad de los entregables. La validación no solo confirmó la pertinencia de la propuesta, sino que también evidenció una condición crítica para su sostenibilidad como la disciplina de registro y la continuidad del uso del tablero como herramienta de gestión, más allá del periodo de implementación académica.

El dashboard de indicadores desarrollado en Power BI se consolidó como una herramienta accionable y de alto impacto para la gestión basada en datos, ya que traduce la operación diaria en información comprensible y útil para la toma de decisiones. Su valor único no se limita a mostrar resultados, sino a integrar en un mismo sistema la estandarización operativa, la organización de datos y una visualización ejecutiva que facilita detectar desviaciones, priorizar mejoras y sostener un seguimiento periódico del desempeño.

En términos de innovación y alcance, el aporte distintivo del proyecto es que propone un modelo replicable con lógica de implementación mínima con manuales actualizados, más formatos de registro, más indicadores, más tablero. Esta configuración permite adaptar el sistema a otras áreas del club o a establecimientos con operaciones similares, ajustando metas, rangos y segmentación por tipo de servicio, sin necesidad de rediseñar el método desde cero. Por lo tanto, el proyecto no se queda como un producto aislado, sino como una base práctica para instalar mejora continua y control operativo sostenido.

El proyecto demostró viabilidad técnica y económica, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 12, en tanto promueve condiciones más organizadas de trabajo, control de productividad y uso eficiente de recursos. Bajo un enfoque incremental, su sostenibilidad depende menos de inversiones tecnológicas y más de la consistencia en la

captura de datos, la capacitación interna y la adopción del tablero como parte de la rutina de gestión.

El proyecto aporta una solución que reduce la brecha de comunicación entre el trabajador y empleador al hacer visible con datos problemas dentro de cualquier área de producción, lo que da una base para la evolución de los sistemas de trabajo en empleos dignos y sostenibles. Dentro del turismo aporta la profesionalización de procesos que surgen de la necesidad humana y van tomando forma hasta convertirse en una industria de producción importante para el país. El turismo, a su vez que este proyecto, está pensado para su constante evolución según los diversos contextos en los cuales pueda desarrollarse.

4.2 Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos y las limitaciones identificadas como el tiempo de desarrollo, la dependencia de registro constante y los recursos técnicos acotados, se recomienda ampliar gradualmente el sistema de indicadores hacia variables complementarias. En particular, sería pertinente incorporar métricas vinculadas a sostenibilidad operativa y satisfacción del socio, de manera que el tablero evolucione hacia una visión más integral del desempeño del área de cocina.

Asimismo, se recomienda explorar la integración progresiva del tablero con sistemas existentes de inventarios, compras y nómina, con el objetivo de automatizar la captura de datos y reducir la carga manual de registro. Esto permitiría mejorar la calidad del dato, disminuir errores por digitación y fortalecer la oportunidad del análisis de la información disponible en tiempos más cercanos a la operación real.

Finalmente, para replicar el modelo dentro de otras áreas del club o en contextos diferentes, se sugiere mantener una lógica de iteración similar a la aplicada en este proyecto, priorizando la participación del usuario y la validación de cada ajuste antes de escalarlo. De

esta forma, la metodología no solo funciona como un método de diseño, sino como un enfoque de implementación que aumenta la pertinencia, la adopción y la sostenibilidad de soluciones de gestión.

Referencias

- ARCOSA. (2015). Reglamento Sanitario de los Alimentos (Acuerdo Ministerial 067). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
<https://www.controlsanitario.gob.ec>
- Ayre, J., & McCaffery, K. (2022). Research note: Thematic analysis in qualitative research. *Journal of Physiotherapy*, 68(3), 201–205. <https://doi.org/10.1016/j.jphys.2021.11.002>
- Bender-Salazar, R., et al. (2023). Design thinking as an effective method for problem-setting and problem-solving. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1).
<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00291-2>
- Berkovic, D. (2023). Ethical principles and consent. En *Qualitative Research: Ethics and Practice* (Cap. 30).
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 20(3), 1–25.
<https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>

- Brown, T. (2019). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (2nd ed.). Harper Business.
- Chan, E. S. W., & Hsu, C. H. C. (2016). Environmental management research in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 886–923. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0076>
- Choi, Y., Lee, M., & Kim, J. (2024). Measuring hotel service productivity using two-stage network DEA. *Sustainability*, 16(20), 8995. <https://doi.org/10.3390/su16208995>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Administración y Control de la Calidad* (12.^a ed.). Cengage Learning.
- FAO. (2022). *Food Service Management Indicators: Monitoring Productivity and Sustainability in Food Operations*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2019). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gisslen, W. (2018). *Professional Cooking* (9th ed.). Wiley.
- Gibbons, S. (2024, 24 enero). *Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

- Giordano, Et al. (2018). *The stakeholder map: A conversation tool for designing people-led public service*. Service Design Proof of Concept Politecnico di Milano.
<https://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf>
- Hoolohan, C., et al. (2020). Design thinking for practice-based intervention: Co-producing a toolkit for climate resilience. *Futures*, 117, 102528.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102528>
- Interaction Design Foundation. (2024). What is design thinking? <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>
- ISO. (2018). ISO 22000:2018 Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. International Organization for Standardization.
<https://www.iso.org>
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846–854.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2021). *Marketing for Hospitality and Tourism* (8th ed.). Pearson Education.
- Libros físicos Feraldo, J. y Rodríguez C. (2013). *Introducción a la historia del turismo* (2.^a ed.). Editorial Alianza. Libro en versión electrónica Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC>
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.

Martínez-Casanovas, M., et al. (2025). Exploring design thinking methodologies for sustainability-oriented innovation. *Sustainability*, 17(15), 7142.

<https://doi.org/10.3390/su17157142>

Nii Laryeafio, M., et al. (2023). Ethical consideration dilemma: Systematic review of ethics in qualitative research. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 3(2), 94–121.

Parmenter, D. (2019). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2022). *Operations and Process Management* (6th ed.). Pearson Education.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s. f.). *Servicios y prestaciones: aportes*. Recuperado el 25 de enero de 2026, de <https://www.iess.gob.ec/en/web/afiliado/servicios-y-prestaciones> (IESS)

Microsoft. (s. f.). *Power BI: Pricing plan*. Recuperado el 25 de enero de 2026, de <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi/pricing> (Microsoft)

Ministerio del Trabajo. (2025, 15 de diciembre). *Después de casi una década, hay consenso: Gobierno, empleadores y trabajadores acuerdan fijar el Salario Básico Unificado de 2026 en USD 482. No hay imposición, hay unión*. <https://www.trabajo.gob.ec/después-de-casi-una-decada-hay-consenso-gobierno-empleadores-y-trabajadores-acuerdan-fijar-el-salario-basico-unificado-de-2026-en-usd-482-no-hay-imposicion-hay-union/> (Ministerio de Trabajo Ecuador)

Servicio de Rentas Internas. (2025, 26 de diciembre). *Circular No. NAC-DGECCGC25-00000006* [PDF]. <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco->

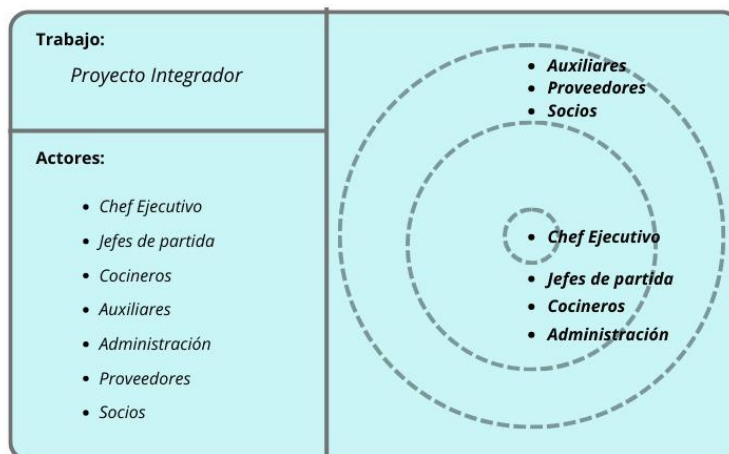
<internet/descargar?id=236482f4-6125-42fd-b073-62c99d08233d&nombre=NAC-DGECCGC25-00000006.pdf>

Apéndices

Apéndice A



Mapa de actores



Mapa de actores

Apéndice B

Mapa de empatia		Chef Ejecutivo	
<p>Ve</p> <p>Falta de integracion en el manual de la cocina</p> <p>Ve como el personal identifica como "manual" a las carpetas de recetas y preparaciones diarias, pero no hay un documento estructurado que guíe procesos globales.</p>	<p>Piensa y siente</p> <p>Percibe una falta de estructura y claridad en los procesos, lo que dificulta la eficiencia.</p> <p>Muestra interés en mejorar la productividad y el uso del tiempo, especialmente en los cambios de turno.</p>		<p>Dice y hace</p> <p>"Habría que reformular... poder hacer un análisis y decir: desde las 7:00 AM, ¿qué están haciendo?"</p> <p>"Cada área tiene su propio manual. Debería... Actualmente no existe un manual para cocina, nos enfocamos solo en procedimientos"</p> <p>"Dependiendo del tipo de servicio y carga laboral, se contrata personal extra... no es lo mismo un coffee break que un buffet"</p>
<p>Escucha</p> <p>El chef escucha una diferencia entre lo que el personal cree que tiene y lo que realmente existe.</p> <p>Escucha quejas y frustraciones por la falta de manuales y procedimientos claros, el equipo puede sentirse desorientado.</p>			

Mapa de empatía chef ejecutivo

Mapa de empatia		Jefe de partida	
<p>Ve</p> <p>Turnos definidos en mañana, tarde y noche, y una organización basada en tareas individuales asignadas.</p> <p>Herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo.</p>	<p>Piensa y siente</p> <p>Piensa que el cumplimiento estricto de los manuales es sinónimo de orden y seguridad.</p> <p>Siente apego a herramientas de control como la hoja de esquema de tareas que le permiten verificar el trabajo hecho.</p> <p>Piensa que el sistema actual funciona bien y no identifica grandes fisuras</p>		<p>Dice y hace</p> <p>Su acción principal es distribuir tareas distintas a cada miembro del turno para garantizar que se complete todo el trabajo</p> <p>Dice de manera enfática que los procedimientos son "prácticamente todos necesarios" para evitar accidentes.</p>
<p>Escucha</p> <p>Cuestionamientos sobre la eficiencia, retrasos y posibles fallas en los procedimientos actuales.</p> <p>Solicitudes de evaluación y medición del rendimiento de su equipo.</p>			

Mapa de empatía jefe de partida

Apéndice C

Plantilla de Observación Directa

Objetivo: Registrar comportamientos, flujos y puntos de fricción.

Aspecto observado	Descripción breve	Observaciones clave
Distribución del espacio	¿El flujo es cómodo o hay cruces innecesarios?	
Comunicación entre personal	¿Usan señales, gritos, órdenes directas?	
Coordinación por estaciones	¿Quién decide prioridades?	
Tiempos de preparación	¿Cuánto demora un plato o montaje?	

Apéndice D

Guía de Entrevista Corta

Objetivo: Explorar percepciones, necesidades y sugerencias.

Dirigida a: Chef, Sous Chef, jefes de partida, cocineros, pasteleros.

PREGUNTAS	CHEF	SOUS CHEF	JEFE DE PARTIDA	COCINERO	PASTELERO
1. ¿Qué partes del manual actual utiliza o considera útiles?					
2. ¿Qué procedimientos cree que ya no reflejan la realidad actual?					
3. ¿Cómo evalúa si el trabajo de su equipo ha sido productivo en un día?					
4. ¿Qué tareas suelen causar retrasos o confusión?					
5. Si pudiera mejorar un aspecto de la organización en cocina, ¿cuál sería?					
6. ¿Cómo se comunican los errores o ajustes entre turnos?					
7. ¿Qué tipo de indicador le gustaría usar para medir el trabajo del equipo (tiempo, porciones, mermas, limpieza)?					

Apéndice E

Encuesta Rápida (Escala Likert 1-5)

Para todo el personal posible

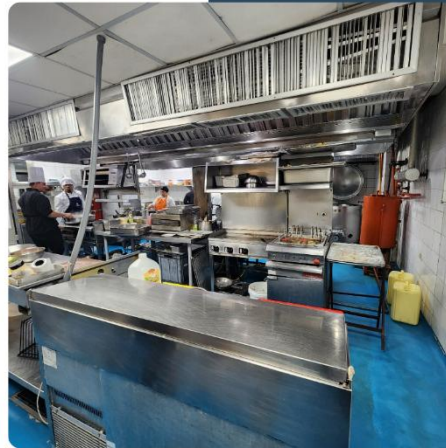
PREGUNTAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P6	P7	P8	P9	P10
1. Los procedimientos de mi área están claros y actualizados.											
2. El trabajo diario se distribuye equitativamente entre todos.											
3. Existe buena comunicación con los jefes de partida.											
4. Contamos con herramientas y equipos suficientes.											
5. Los manuales actuales reflejan cómo trabajamos realmente.											
6. Me gustaría que se implementen indicadores para evaluar el rendimiento.											

1 = Totalmente en desacuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Apéndice F

Punto de vista (POV) – Chef Ejecutivo del Bankers Club

El chef ejecutivo necesita manuales actualizados con indicadores de gestión claros para organizar mejor al equipo, medir su desempeño y asegurar un servicio consistente, porque actualmente se ve obligado a tomar decisiones con poca información y mucha improvisación.



Apéndice G

Indicadores_Bankers_Club[1] - Read-Only

Indicador	Fórmula / Método de cálculo	Frecuencia	Fuente de datos
Productividad del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de platos servidos (Por punto de venta)}}{\text{N}^\circ \text{ de horas-hombre trabajadas}}$	Semanal	Registros de producción y horarios de personal
Tiempo promedio de preparación por tipo de plato	$\frac{\sum \text{tiempos de preparación}}{\text{N}^\circ \text{ de platos observados}}$	Diario / por turno	Observación directa y cronometraje
Porcentaje de desperdicio (índice de merma)	$\frac{\text{Peso de merma} + \text{Peso total de insumos}}{\text{Peso total de insumos}} \times 100$	Semanal	Registro de compras y desechos de cocinas
Costo de alimentos (Food Cost %)	$\frac{\text{Costo total de alimentos} + \text{Ventas de alimentos}}{\text{Ventas de alimentos}} \times 100$	Menusual	Facturas y reportes contables
Cumplimiento de recetas estandarizadas	$\frac{\text{Platos elaborados según receta} + \text{Platos verificados}}{\text{Platos verificados}} \times 100$	Semanal	Supervisión del chef ejecutivo / fichas técnicas
Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	$\frac{\text{Puntos cumplidos} + \text{Puntos totales de lista de chequeo}}{\text{Puntos totales de lista de chequeo}} \times 100$	Quincenal	Lista de verificación BPM del club

Page 3 of 5 | 948 words | Spanish (Ecuador) | Text Predictions: On | Accessibility: Good to go

Brainstorming

Apéndice H



Validación con el cliente

Apéndice I

Checklist de validación (usabilidad + pertinencia operativa)



Ítem de validación	Manual (Cumple/Parcial/No)	Dashboard (Cumple/Parcial/No)	Observación	Ajuste requerido (sí/no)
Claridad del lenguaje (se entiende sin explicación adicional)	Cumple	Parcial	Mas interactivo	si
Coherencia con el flujo real por estación	Cumple	Cumple	Ninguna	no
Roles y responsabilidades definidos	Parcial	cumple	ninguna	Si
Procedimientos aplicables en turno real (sin "pasos imposibles")	Parcial	cumple	Decisiones internas	Si
Criterios de calidad/ <u>terminación</u> <u>visibles</u>	Cumple	parcial	Se puede mejorar	si
Indicadores interpretables (qué significa "alto/bajo")	Cumple	cumple	Ninguno	No
Gráficos legibles (sin saturación)	Cumple	Cumple	Ajustar colores	si
Permite decisión (qué hago si el indicador se sale del rango)	Cumple	cumple	Texto adicional	No
Segmentación útil (carta vs eventos / punto de venta / periodo)	Cumple	cumple	ninguna	No
Frecuencia de actualización viable (diaria/semanal/mensual)	Cumple	cumple	ninguna	No

Checklist de usabilidad

Apéndice J

Matriz de brechas por estación y tipo de servicio



Estación	Tipo de servicio	Proceso / actividad	"Prescrito" (manual 2011)	"Ejecutado" (observación/entrevista)	Brecha (qué no coincide)	Impacto	Prioridad	Evidencia (del documento)	Acción de estandarización propuesta
Caliente	Carta	Flujo operativo (producción-servicio-cierre)	Flujo descrito en manual antiguo	Flujo real cambia por dinámicas actuales	Manual no refleja dinámicas actuales → genera variabilidad y dificultad medición	Alto	1	Manual 2011 desactualizado y "no refleja... flujos actuales"	Rediseño de guía por estación + flujo actualizado (carta)
Caliente	Eventos	Capacidad de respuesta	Lineamientos no contemplan volumen de eventos	Eventos incrementaron presión operativa	Manual no contempla demanda de eventos → afecta coordinación y estandarización	Alto	1	"crecimiento del volumen de eventos..."	Procedimiento específico para eventos + roles y comunicación por pícos
Fria	Carta	Medición de productividad	No existe sistema formal de indicadores	Decisiones con poca información	Ausencia de indicadores → no se evalúa objetivamente desempeño	Alto	1	"imposibilidad de evaluar objetivamente..."	Implementación de dashboard con 4 indicadores prioritarios
Panadería	Carta	Registro de datos para indicadores	Registros no estandarizados	Dependencia de captura manual y observación constante	Sin formato simple, baja calidad del dato → indicador no sostenible	Alto	2	"sostenibilidad depende... calidad de los datos... registro fuera sencillo"	Formato único de captura + reglas de validación
Pastelería	Carta/Eventos	Presentación de resultados	No existe herramienta visual	Se usa dashboard (tacómetro) pero se pidió apoyo adicional	Falta un instrumento complementario para presentar resultados post-uso	Medio	3	"necesidad de incluir herramienta visual adicional..."	Añadir formato de informe final (ya lo incluye como Apéndice J)

CheckList de usabilidad

Apéndice K
MANUAL DE INDICADORES

Manual de indicadores de cocina

Índice de eficiencia de producción: Por día y Mes

Productividad de cocinero: Por día y Mes.

Food Cost: Carta menú y eventos.

Costo laborar unitario por plato: Por punto de venta y
Mes.



2025 – 2026

Registro de cambios

Fecha / Cambios /Comentario



Índice

Introducción:	4
Indicador 1:	4
Índice de eficiencia de producción: Por día y Mes:	4
Datos y formula	4
¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?	4
Partes del Dashboard:	5
Recomendaciones:	5
Indicador 2:	6
Productividad por cocinero: Por día y Mes.	6
Datos y formulas.	6
¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?	6
Partes del Dashboard:	7
Recomendaciones:	7
Indicador 3:	8
Food Cost: Carta menú y eventos.	8
Datos y formulas.	8
¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?	8
Partes del Dashboard:	9
Recomendaciones:	9
Indicador 4:	10
Costo laboral unitario por plato:	10
Datos y formulas.	10
¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?	10
Partes del dashboard:	11
Recomendaciones:	11

Figuras

Ilustración 1, Dashboard de indicador 1 y 2 por día.....	5
Ilustración 2, Dashboard de indicador 1 y 2 por mes.	7
Ilustración 3, Dashboard de indicador 3	9
Ilustración 4, Dashboard de indicador 4.	11

Introducción:

La cocina del Bankers Club de Guayaquil nos abrió sus puertas y puso en nuestras manos una problemática, la falta formas reales de tomar decisiones dentro de la cocina, con este manual presentamos cuatro indicadores para que se pueden adaptar a las necesidades de información de su chef ejecutivo.

Este manual se concibe como un recurso complementario al dashboard desarrollado en el marco del proyecto integrador. Asimismo, tiene como objetivo servir como guía para que el usuario pueda desarrollar su propia versión de un dashboard, adaptado a los parámetros específicos y requerimientos particulares de su cocina.

Indicador 1:

Índice de eficiencia de producción: Por día y Mes.

Este muestra un número que indica el tiempo promedio que toma servir cada plato por día o por mes.

Datos y formula.

Este indicador utiliza los siguientes datos de las comandas y los horarios de trabajo:

- Hora de fin del último turno del día.
- Hora de inicio del primer turno del día.
- Total de platos servidos al día.

La fórmula dentro de la hoja de cálculo se observa como:

$$\frac{(\text{FIN_DEL_ULTIMO_TURNO} - \text{INICIO_DEL_PRIMER_TURNO})}{(\text{TOTAL_PLATOS_SERVIDOS_AL_DIA})}$$

¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?

- Identifica cuando la operación es más lenta.
- Le da argumentos al chef para decidir:

Dónde reforzar personal.

Partes del Dashboard:

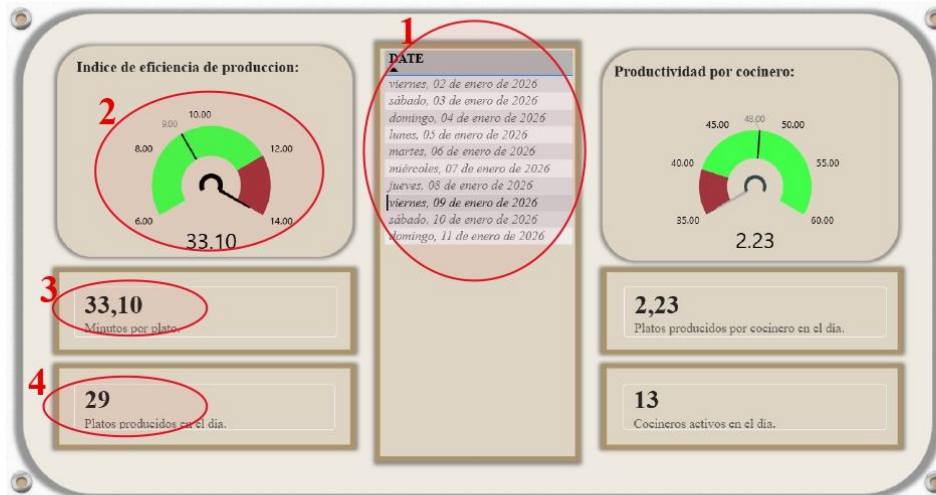


Ilustración 1, Dashboard de indicador 1 y 2 por día.

- 1.- Selector de fecha para los datos.
- 2.- Tacómetro que muestra de manera visual los resultados, con un rango en aceptable en verde o verde claro y rangos preocupantes en rojo.
- 3.- Tiempo de producción de platos por día.
- 4.- Total de platos servidos en el día.

Recomendaciones:

Recomendaciones:

Por tiempo de producción

- Inspeccionar que el equipo de cocina funcione correctamente.
- Observar anomalías durante la producción de platos en la cocina.
- Considerar la falta de personal como un problema importante.

Indicador 2:

Productividad por cocinero: Por día y Mes.

Este indicador muestra un número que indica cuantos platos se realizan por cocinero en promedio por día o mes.

Datos y formulas.

Este indicador obtiene los siguientes datos de las comandas y los horarios de trabajo:

- Número total de platos servidos al día.
- Número total de cocinero activos en el día.

La fórmula dentro de la hoja de cálculo se observa según el día como:

$$\frac{(\text{TOTAL_DE_PLATOS_SERVIDOS_AL_DIA})}{(\text{NUMERO_DE_COCINEROS_ACTIVOS_POR_DIA})}$$

O según el turno:

$$\frac{(\text{TOTAL_PLATOS_POR_PUNTO_DE_VENTA})}{(\text{NUMERO_DE_COCINEROS_ACTIVOS_EN_EL_TURNO})}$$

¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?

- Permite comparar:
 - Turnos entre semana vs fines de semana.
 - Días con eventos vs días normales.
- Ayuda a definir configuraciones óptimas de equipo como:
 - Cuántas personas se necesitan para cierto tipo de jornada.
- Sirve para evitar sobrecarga crónica, si la productividad es muy alta puede provocar estrés y riesgo de error.

Este indicador contesta:

¿Cuánto somos capaces de producir de manera sostenible?

Partes del Dashboard:



Ilustración 2, Dashboard de indicador 1 y 2 por mes.

- 1.- Selector de fecha para los datos.
- 2.- Tacómetro que muestra de manera visual los resultados, con un rango en aceptable en verde o verde claro y rangos preocupantes en rojo.
- 3.- Numero de platos producidos por cocinero por día o mes.
- 4.- Total de turnos trabajados durante el mes o día.

Recomendaciones:

- Determinar si el día o mes sigue la tendencia de otras fechas similares, o está en una situación especial por razones externas a la cocina, como eventos sociales impactantes en la clientela de la cocina.

Indicador 3:

Food Cost: Carta menú y eventos.

Este indicador muestra un porcentaje que indica de un 100% cuánto cuesta la materia prima para hacer los platillos.

Datos y formulas.

Este indicador obtiene los siguientes datos de las comandas:

- Total de costos de comestibles al mes.
- Total de ventas al mes
- Total de costo de comestibles por evento.
- Total de venta por evento

La fórmula dentro de la hoja de cálculo se observa según el mes como:

$$(COSTOS_TOTALES) / (VENTAS_TOTALES_MES) * 100$$

Y por evento:

$$(COSTOS_TOTALES_DEL_EVENTO) / (VENTAS_TOTAL_DEL_EVENTO) * 100$$

¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?

- Mide si el negocio gastronómico es sano en términos de costo de insumos.
- Permite detectar si un punto de venta:
 - Usa productos más caros sin que el precio lo refleje.
 - Está mal proporcionado.
- Le da al chef argumentos sólidos para:
 - Ajustar recetas y fichas técnicas.
 - Revisar proveedores.
 - Plantear cambios de precios a gerencia.

Este indicador contesta:

¿Lo que gastamos en comida tiene sentido con lo que estamos vendiendo?

Partes del Dashboard:

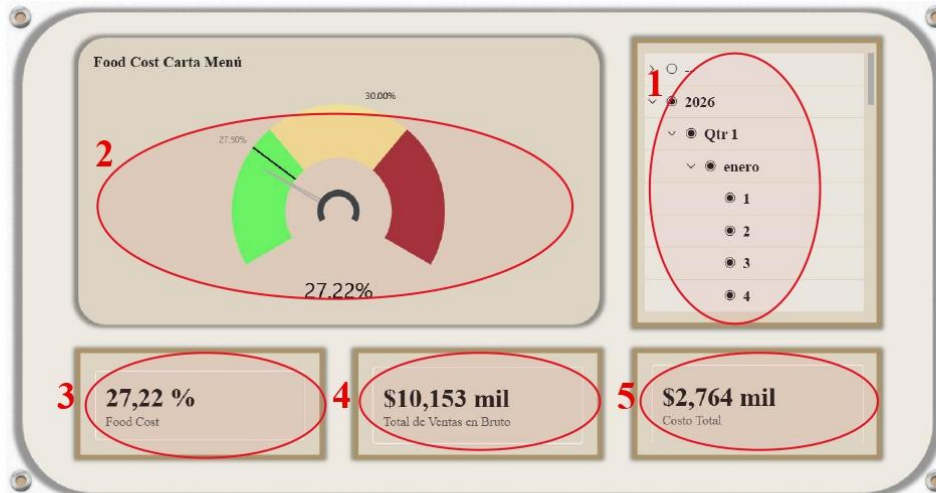


Ilustración 3, Dashboard de indicador 3

- 1.- Selector de fecha para los datos.
- 2.- Tacómetro que muestra de manera visual los resultados, con un rango en aceptable en verde o verde claro y rangos preocupantes en rojo.
- 3.- Food Cost por mes o por evento.
- 4.- Total de costos por mes o por evento.
- 5.- Total de ventas por mes o por evento.

Recomendaciones:

- Reformular las recetas a discreción.
- Negociación de precios con los proveedores.
- Ajustar el precio de venta al público.

Indicador 4:

Costo laboral unitario por plato.

Este indicador muestra en dólares cuánto cuesta producir un plato por mes y punto de venta.

Datos y formulas.

Este indicador obtiene los siguientes datos de las comandas y nominas:

- Total de salarios de cocineros.
- Total de venta por mes.
- Total de venta por evento.

La fórmula dentro de la hoja de cálculo se observa según el mes como:

$$\frac{(\text{COSTO_TOTAL_SALARIOS_DE_COCINEROS})}{(\text{TOTAL_PLATOS_PRODUCIDOS_AL_MES})}$$

Y según punto de venta como:

$$\frac{(\text{COSTO_TOTAL_SALARIOS_DE_COCINEROS})}{(\text{TOTAL_PLATOS_POR_PUNTO_DE_VENTA_AL_MES})}$$

¿Para qué sirve y cómo le ayuda al chef?

Permite ver si el equipo está:

- Sobredimensionado para el volumen de demanda.
- O sí están haciendo mucha producción con poco personal.

Ayuda a negociar con gerencia:

- Por qué no conviene recortar personal.

Este indicador responde a:

¿La mano de obra de cocina está siendo una inversión eficiente o un costo descontrolado?

Partes del dashboard:



Ilustración 4, Dashboard de indicador 4.

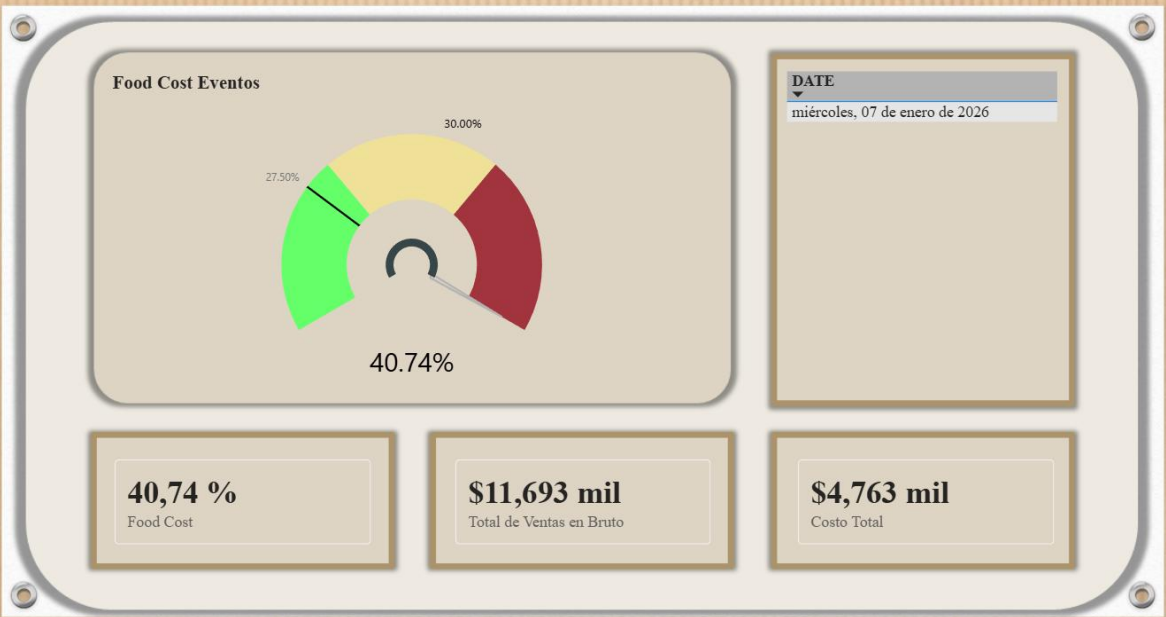
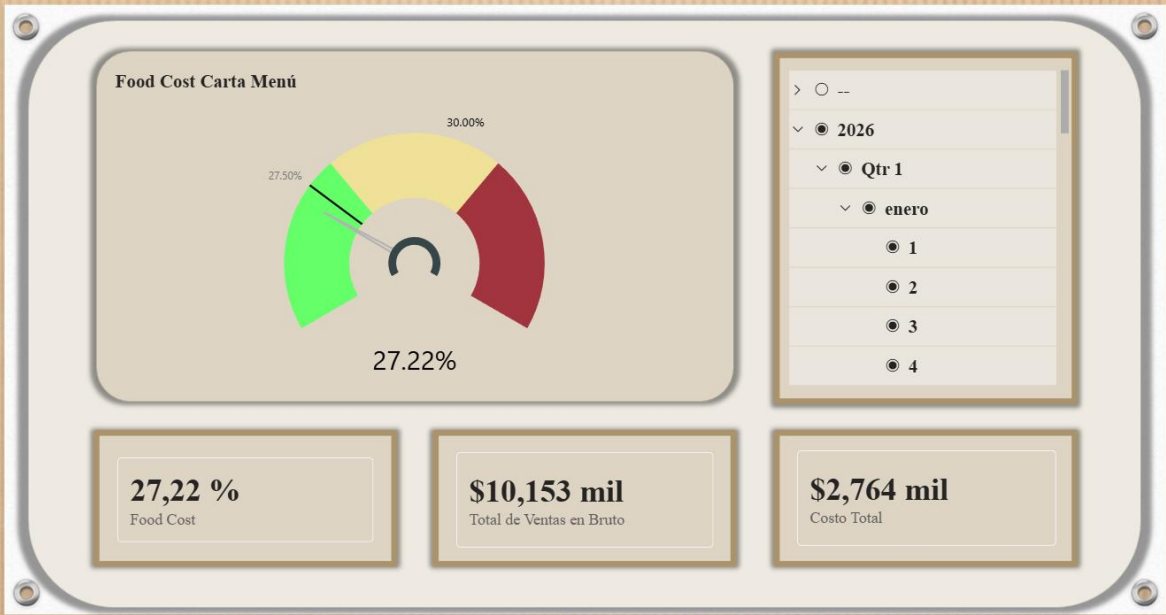
- 1.- Selector de fecha para los datos.
- 2.- Tacómetro que muestra de manera visual los resultados, con un rango en aceptable en verde o verde claro y rangos preocupantes en rojo.
- 3.- Costo de plato por mes.
- 4.- Total de ventas por mes.
- 5.- Total de salarios por mes.

Recomendaciones:

- Asegurarse que el mes ha terminado al realizar la computación de datos en el informe.
- Comparar meses, si la demanda es baja por alguna anomalía interna o externa.
- Comparar con otros puntos de venta.

DashBoard





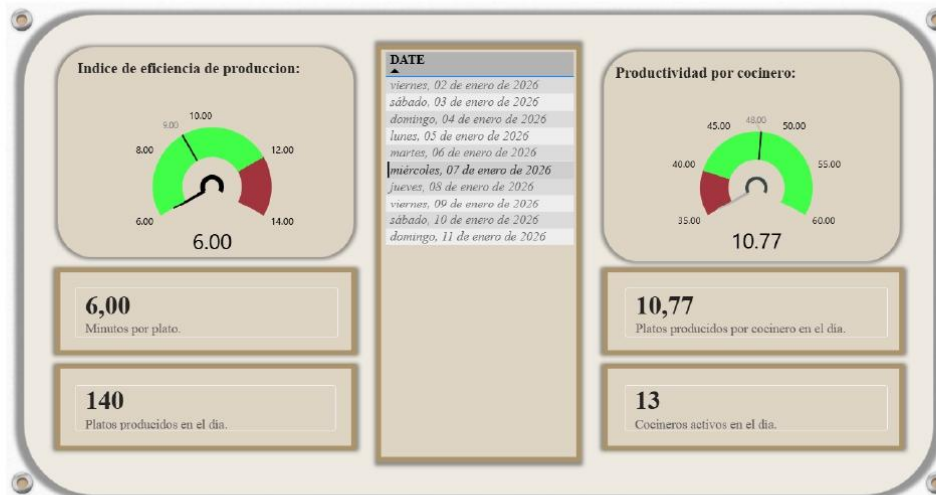


Apéndice M
Formato de Informe

Informe de resultados mensuales

Mes: Desde 02 de enero hasta 12 de enero Responsable: Guillermo Joel Núñez Marcial

Índice de eficiencia de producción y productividad por cocinero: (Día/Mes)



En el día (**Miércoles, 07 de enero del 2026**), se registraron:

(**140**) platos con (**13**) cocineros activos.

Resultando en (**10,77**) platillos por cocinero en un tiempo promedio de (**6**) minutos.

Estos valores se encuentran (**Cercanos/Alejados**) al objetivo de (**9**) minutos y (**48**) platos de producción definidos por la cocina.

(Observaciones)

El mejor resultado del mes fue (**2,65**) minutos por plato y un total de (**22,64**) platos por cocineros activos, El día (**Martes 6**), (**Debido a que la demanda aumento debido a un buffet**)

El peor resultado del mes fue (**85**) minutos por plato y un total de (**1,5**) platos por cocineros activos. El día (**Viernes 2**), (**Debido a ser el primer día del año la cocina trabajo con menos personal y la afluencia de clientes no fue regular**)

Posibles razones de estos resultados son:

(Si el tiempo de producción está alejado del objetivo)

- Falta de personal en cocina.
- Defectos en equipo de cocina.

(Si la producción de platos está alejada del objetivo)

- Falta de personal de cocina.
- Baja demanda en el día.

Recomendaciones:

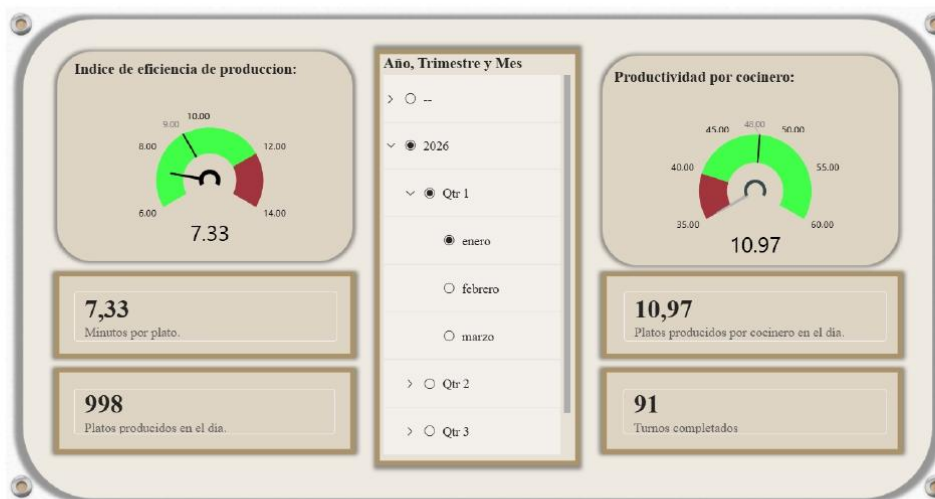
(Por tiempo de producción)

- Inspeccionar que el equipo de cocina funcione correctamente.
- Observar anomalías durante la producción de platos en la cocina.

(Por producción de platos)

- Determinar si el día es de baja demanda por razones externas, como un feriado, o situación social destacable.
- Comparar el día con el histórico de días similares.

Índice de eficiencia de producción y productividad por cocinero: Mes



En el mes de **(Enero del 2026)**, se registraron:

(998) Platos servidos.

(91) Turnos realizados.

Resultando en **(10,97)** platillos por cocinero y **(7,33)** minutos por plato.

Estos valores se encuentran **(Cercanos/Alejados)** al objetivo de **(7)** minutos y **(16)** platos de producción definidos por la cocina.

(Observaciones)

(El mes de enero representa un mes de bajo en la cocina, la demanda baja al estar seguido de las fechas festivas de fin de año, el informe solo registro hasta el 11 de enero)

Posibles razones de estos resultados son:

(Si el tiempo de producción está alejado del objetivo)

- Falta de personal en cocina.
- Defectos en equipo de cocina.

(Si la producción de platos está alejada del objetivo)

- La demanda de la cocina está concentrada en los eventos del mes.
- Baja demanda en el día.

Recomendaciones:

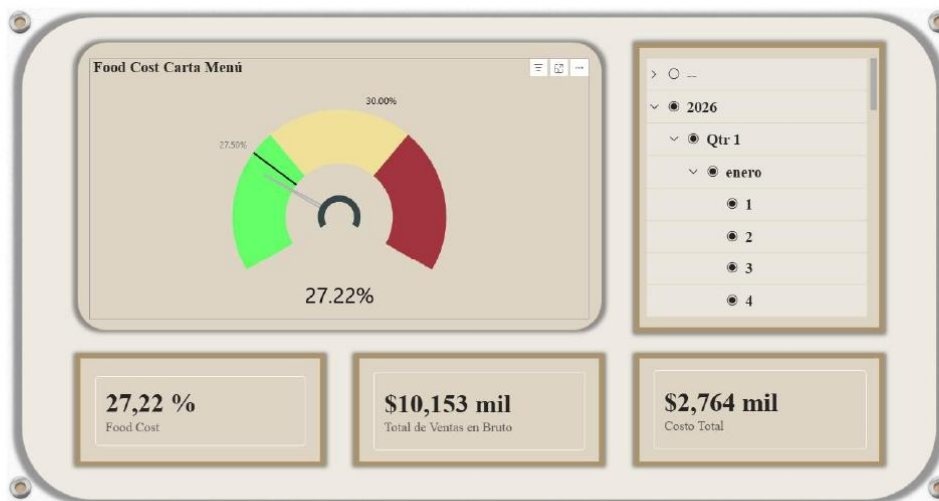
(Por tiempo de producción)

- Inspeccionar que el equipo de cocina funcione correctamente.
- Considerar la falta de personal como un problema importante.

(Por producción de platos)

- Determinar si el mes sigue la tendencia de otros meses, o está en una situación especial por razones externas a la cocina, como eventos sociales importantes.

Food Cost Carta Menú



En el mes de **(Enero del 2026)** se registró un total de:

(10,153) dólares en ventas bruto por comestibles.

(2,764) dólares en costos.

Resultando en **(27,22%)** de Food Cost por Carta menú.

Este valor se encuentra **(Cercano/Alejado)** al objetivo de **(27,50%)** por ciento definido.

(Observaciones)

(Si el resultado se aleja del Objetivo)



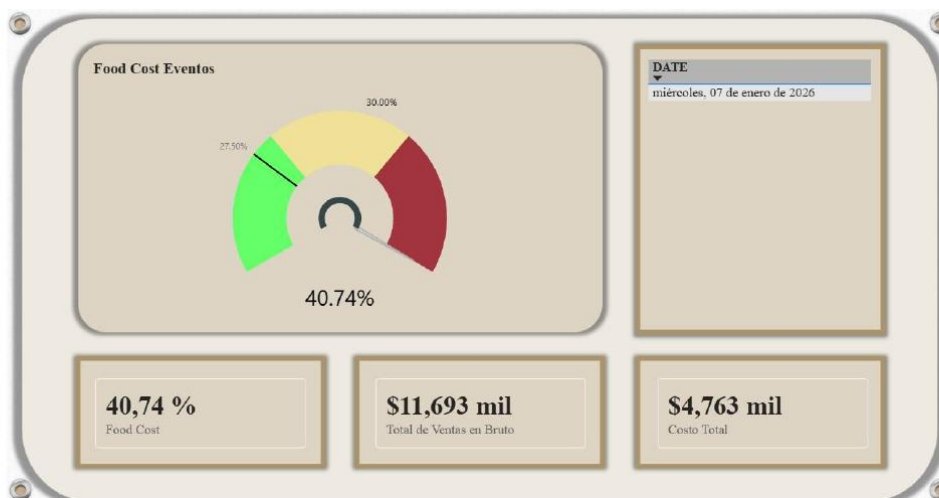
Posibles razones para este resultado son:

- El costo de la materia prima ha subido comparado a meses anteriores.
- Bajo uso del inventario ya existente.

Recomendaciones:

- Reformulación de recetas a discreción.
- Negociación de precios con los proveedores.

Food Cost Eventos



El evento facturado el día (**miércoles, 7 de enero del 2026**) tuvo un coste de realización de (**4,708**) dólares y facturo (**8,800**) dólares.

Resultando en (**53,51%**) de Food Cost por Evento.

Este valor se encuentra (**Cercano/Alejado**) al objetivo de (**27,50%**) por ciento definido por la cocina.

(Observaciones del evento)

(El evento se fracturo con un precio preferencial como beneficio por ser socio del club)

Posibles razones para este resultado son:

- El costo de la materia prima ha subido comparado a meses anteriores.
- Bajo uso del inventario ya existente.
- El evento se facturo dando un precio preferencial al socio.

Recomendaciones:

- Reformulación de recetas a discreción.
- Negociación de precios con los proveedores.



Costo Laboral Unitario por plato.



En el mes de **(Enero del 2026)** se registró:

(998) platos servidos en total.

(\$8,169) dólares en pago por salarios del personal de cocina.

Resultando en **(\$8,18)** un costo laboral unitario de dólares por plato.

Este valor se encuentra **(Cercano/Alejado)** al objetivo de **(\$2,5)** dólares definidos por la cocina.

(Observaciones)

(El informe obtiene datos solo hasta el 11 de enero.)

(Si el resultado se aleja del Objetivo)

Posibles razones para este resultado son:

- Baja demanda de la cocina.
- El mes sigue en curso.

Recomendaciones:

- Asegurarse que el mes ha terminado y está siendo tomado en cuenta para la computación de datos en el informe.
- Comparar meses, si la demanda es baja por alguna anomalía interna o externa.

Apéndice O

Poster Académico

Rediseño de Manuales Operativos Incluyendo Indicadores de Gestión y Productividad para la Cocina del Bankers Club

PROBLEMA

El área de cocina del Bankers Club gestiona diversos puntos de venta y tipos de servicio; sin embargo, sus decisiones operativas se basaban principalmente en la experiencia del chef y en reportes dispersos, lo que dificultaba medir la productividad del equipo y el impacto de los costos de alimentos y mano de obra, además de limitar la capacidad para anticipar sobrecostos y planificar adecuadamente la carga de trabajo por turnos.

OBJETIVO GENERAL

Rediseñar los manuales operativos del área de cocina incorporando indicadores de gestión y herramientas de medición de productividad, optimizando los procesos y mejorando la eficiencia operativa del Bankers Club

PROPUESTA

Se aplicó Design Thinking: entrevistas al chef, formulación del reto de gestión, selección de KPIs viables, creación de dataset, dashboard en Power BI y manual; finalmente validación final.



Se construyó un tablero interactivo integrando datos de comandas, ventas y nómina, que permite comparar meses y puntos de venta.



"El dashboard facilita identificar rápidamente desviaciones frente a los rangos objetivo."



RESULTADOS



CONCLUSIONES

El proyecto demostró que la implementación de un sistema de indicadores de gestión basado en datos mejora significativamente la capacidad de monitoreo y control de los procesos en una cocina profesional lo que permitió identificar ineficiencias, optimizar tiempos y recursos, y fortalecer la toma de decisiones, aportando un enfoque más técnico y sistemático a la gestión operativa del área de cocina.

La solución desarrollada respondió de manera efectiva a una necesidad operativa inmediata, al proporcionar información clara, medible y verificable sobre el desempeño del personal y el uso de los recursos materiales. Asimismo, el uso de indicadores favoreció una gestión más ordenada y transparente, contribuyendo al mejoramiento de la productividad, la organización del trabajo y la coordinación entre los miembros del equipo.

Finalmente, el sistema de indicadores propuesto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible al promover prácticas de gestión más eficientes, responsables y sostenibles. La optimización del uso de recursos humanos y materiales no solo impacta positivamente en el rendimiento operativo, sino que también refuerza el compromiso institucional con la sostenibilidad y la mejora continua.